

# Čimbenici učinkovitosti škola

Antea ČILIĆ

*Fakultet prirodoslovno-matematičkih  
i odgojnih znanosti Sveučilišta  
u Mostaru*

---

UDK: 37.014.6

DOI: 10.15291/ai.1471

PRETHODNO PRIOPĆENJE

Primljeno: 15. prosinca 2017.

---

## SAŽETAK

### KLJUČNE RIJEČI:

učinkovitost škola,  
vođenje, školska klima,  
praćenje i ocjenjivanje  
učeničkoga napretka,  
uključenost roditelja

Učinkovitost je škola kao područje istraživanja poznato još od šezdesetih godina prošloga stoljeća. Ključni je cilj istraživača učinkovitih škola identificirati čimbenike učinkovitosti škola, odnosno spoznati koje kriterije škola treba zadovoljiti da bi bila učinkovita. Glavna je svrha rada utvrditi doprinos čimbenika: vođenje, školska klima, praćenje i ocjenjivanje učeničkoga napretka i uključenost roditelja u ukupnu učinkovitost. Rezultati su pokazali kako svi ispitani čimbenici pridonose općoj učinkovitosti škola, ali su dimenzije školska klima i vođenje procijenjene kao one koje imaju najveći doprinos.

## TEORIJSKI PRISTUP PROBLEMU ISTRAŽIVANJA

Skoro više od pola stoljeća istraživanja u obrazovanju stavljaju naglasak na definiranje i proučavanje učinkovitih škola. Istraživanjima su se nastojali izdvojiti čimbenici koji čine škole učinkovitima te pronaći načine za poboljšanje same učinkovitosti. Učinkovitost škola, kao područje istraživanja koje je uvelike aktualno u današnje vrijeme, predstavlja dinamičan proces koji stalno traži načine za poboljšanje i unaprjeđenje svoje metodologije.

Važno je naglasiti da je ključnu ulogu u pokretu učinkovitosti škola imao Ronald Edmonds (1979). Među prvima je sastavio popis čimbenika koji školu čine učinkovitom te koji su povezani s učeničkim postignućem. Njegovih pet čimbenika učinkovitosti škola smatraju se okvirom za razumijevanje i daljnja istraživanja u ovom području, a to su:

- sigurna i uredna atmosfera
- visoka očekivanja od učenika
- čvrsto vođenje
- stalno praćenje učeničkoga napretka
- prilika za učenje.

Svi su modeli istraživanja učinkovitosti škola zasnovani na ideji povezivanja učeničkih karakteristika, školskoga i razrednoga procesa te obrazovnih ishoda učenika. Temeljna struktura tih modela nastoji objasniti strukturu škole na svim razinama kroz sadržaj, ulazne varijable, proces i ishode (Sammons i sur., 1997).

**Školska klima** važan je čimbenik odgojno-obrazovnoga procesa koji doprinosi i učinkovitosti škole. Zbog toga se u posljednje vrijeme mnoga istraživanja usmjerena na proučavanje školske klime. Kvaliteta školske klime ovisi o mnogo čimbenika, a na prvom mjestu zahtjeva zalaganje svih dionika odgojno-obrazovnoga procesa. Kako navode Babarović i sur. (2009) posljednjih nekoliko desetljeća rezultati brojnih istraživanja pokazuju da školska sredina, odnosno kontekst u kojem se svi procesi u školi odvijaju, utječe na kvalitetu tih procesa. Prema Joksimović i Bogunović (2005, u Vujačić i Stanišić, 2007) školska je klima skup svih okolnosti u kojima se odvija proces odgoja i obrazovanja, kao i mreža odnosa koji postoje među dionicima obrazovnoga procesa.

Slično tome Perkins (2006) smatra kako je školska klima ozračje za učenje nastalo kroz interakciju povezanosti ljudi, fizičke okoline i psihološke atmosfere. Unatoč nedostatku suglasnosti u njezinoj definiciji, postoje veliki interesi za istraživanja školske klime. Poboljšanje je školske klime jedan od načina povećanja učeničkoga postignuća, sigurnosti škole, završetka školovanja, retencije nastavnika kao i zdrave socijalne interakcije. (Durham i sur., 2014). Možemo reći kako kvalitetna školska klima, između ostaloga, podrazumijeva suradničke i konstruktivne odnose svih aktera.

**Vođenje** se odnosi na usklađivanje ljudskoga potencijala s ciljem optimalnoga ostvarivanja ciljeva odgojno-obrazovnog procesa (Staničić, 2002). Peko i sur. (2009) navode kako su promjene u školama usmjerene na promjene organizacijskoga razvoja škole i na promjene pedagoškoga vođenja, što zahtjeva profesionalizaciju ravnatelja koji bi trebao posjedovati odgovarajuće kompetencije za učinkovito vođenje. Prema Staničiću (2002) postoji pet ključnih kompetencija ravnatelja važnih za učinkovito vođenje, a to su: osobna, stručna, razvojna, socijalna i akcijska kompetencija koje im pomažu na putu prema boljem učenju i poučavanju te samoj kvaliteti škole.

**Praćenje i ocjenjivanje učeničkoga napretka** dio su unutarnjega vrednovanja, procjene učeničkih postignuća kao sastavnice odgojno-obrazovnoga procesa u nastavi, odnosno neizostavan dio nastavne aktivnosti koji se svakodnevno primjenjuje. Kako navodi Matijević (2004) praćenje je proces koji se odvija istovremeno s realizacijom te ih je teško izdvojeno promatrati. Bognar i Matijević (2002, u Matijević, 2004) ističu kako podaci uočeni tehnikama praćenja služe kao oslonac za donošenje ocjena o učeniku, o njegovom ukupnom postignuću. Dobro osmišljeni mehanizmi praćenja napredovanja učenika, razreda te škole u cjelini važna su značajka učinkovitosti škole (Reynolds, 2000). Slično tome Stoll i Fink (1996) navode kako je uspješno poboljšanje kvalitete škole vezano uz sustavno planirano i provedeno praćenje i evaluaciju procesa rezultata, budući da je ono važno kao i mjerenje rezultata. Prema Matijeviću (2002) praćenje je proces koji se odvija istodobno s realizacijom ciljeva odgoja i obrazovanja te ih je ponekad teško promatrati odvojeno. Praćenje učeničkoga napretka treba biti konstantan proces, a ne samo sumativna povratna informacija (Marzano, 2003).

**Uključenost roditelja** predstavlja jedno od ključnih pitanja učinkovitosti škola, kao što i pitanje suradnje roditelja i škole predstavlja jedno od ključnih pitanja teorije i prakse obrazovanja. Roditelji su prvi učitelji svoje djece, što ih čini važnim dionicima cjelokupnoga odgoja i obrazovanja. Maričić i sur. (2009) navode kako se kvaliteta obrazovanja može djelomično predvidjeti na temelju mogućnosti koje mu pruža okolina, na prvom mjestu obitelji i škola.

U raspravi o studijama o učinkovitosti škola važno je navesti neka od istraživanja koja potvrđuju dane rezultate; jedno od najznačajnijih istraživanja učinkovitosti škola proveli su Brookover i sur. (1978) koji su definirali školsku klimu kao temeljni čimbenik učinkovitosti škola. U mnogim je istraživanjima (Edmonds, 1979; Rutter i sur., 1979; Smith i Andrews, 1989; Levine i Lezotte, 1990; Mortimore i sur., 1988) uloga ravnatelja identificirana kao glavni čimbenik učinkovitosti škola te se ističe organizacijski faktor kao važan preduvjet uspješnoga vođenja. Istraživanjem koje je provela Blažević (2014) utvrđeno je da nastavnici rukovodeću ulogu ravnatelja u školi percipiraju fleksibilnošću i autoritativnošću ravnatelja, većinom su zadovoljni realizacijom rukovodeće uloge ravnatelja u školi, iako postoje određene razlike u percepciji s obzirom na sociodemografska obilježja ispitanika. Analizirajući ukupne rezultate istraživanja, koji jesu na zadovoljavajućoj razini, vidljivo je da ipak ima prostora za bolju realizaciju pojedinih odrednica uloge ravnatelja kao rukovoditelja škole te otvaranje mogućnosti daljnjega napredovanja i usavršavanja ravnatelja u ovom pogledu. Kelly (2012) potvrđuje važnost vođenja i školske klime za cjelokupnu učinkovitost škole. Rezultati su pokazali povezanost učinkovitoga vođenja sa školskom klimom. Navode kako je vođenje vjerojatno najvažnija odrednica učinkovitoga okruženja za učenje te da ravnatelji škola trebaju stalno uvoditi nove metode za poboljšanje škola, s obzirom na to da je škola postala vrlo kompleksna organizacija. Istraživanje koje je provela Kapac (2008) trebalo je ispitati stavove nastavnika o ocjenjivanju znanja, a rezultati su pokazali kako u školskoj praksi nema dovoljno utvrđenoga sustava koji bi omogućio jednake uvjete i kriterije ocjenjivanja. Autorica ističe kako je nužno poticati stručno usavršavanje nastavnika za korištenje novih metoda praćenja i ocjenjivanja, odnosno usavršavanje na području pedagoško-psiholoških i didaktičko-metodičkih znanja. Slično su istraživanje proveli Buljubašić-Kuzmanović i sur. (2010) kojima se također željelo ispitati stavove i mišljenja učitelja o ocjenjivanju u osnovnim školama, odnosno o ocjenama kao glavnim mjerilima znanja te zadovoljstvom

načinima ocjenjivanja. Dobiveni rezultati pokazuju kako postoji sličnost u stavovima o ocjenjivanju i primjeni načina ocjenjivanja s obzirom na spol i radni staž učitelja, kao i da postoje razlike u stavovima između učitelja predmetne nastave i učitelja razredne nastave. Autori zaključuju kako i danas dominira tradicionalni način ocjenjivanja te ukazuju na nužnost razvoja i korištenja suvremenih pristupa. Vezano za uključenost roditelja, istraživanje koje je proveo Griffith (1996) na uzorku roditelja osnovnih škola za cilj je imalo ispitati povezanost između uključenosti roditelja i školskoga uspjeha. Rezultati su pokazali da škole koje imaju veću razinu uključenosti roditelja imaju i bolje rezultate, samim time su i učinkovitije.

## METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Na početku prikaza empirijskoga djela rada važno je naglasiti da su predstavljeni rezultati dio rezultata većega istraživanja provedenoga u svrhu izrade doktorske disertacije.

**Predmet** je istraživanja: percepcija nastavnika, učenika i roditelja o doprinosu pojedinih čimbenika ukupnoj učinkovitosti osnovnih škola.

**Cilj** je istraživanja: utvrditi koji su glavni čimbenici koji doprinose učinkovitosti škola.

U skladu je s postavljenim ciljem istraživanja definirana generalna hipoteza istraživanja:

Čimbenici učinkovitosti škola koji čine model primijenjen u istraživanju nastali kao rezultanta postojećih modela učinkovitosti ne doprinose u istoj mjeri općoj učinkovitosti škola.

## UZORAK

Ispitivanje je provedeno na uzorku 30 osnovnih škola u dvije županije (HNŽ i ŽZH) Federacije Bosne i Hercegovine. Ispitanici su bili: nastavnici, roditelji i učenici. Istraživanjem je obuhvaćeno ukupno 2352 ispitanika, od kojih je 294 nastavnika, 958 roditelja te 1100 učenika.

## POSTUPAK I INSTRUMENT

U svrhu prikupljanja podataka korišten je postupak anketiranja, odnosno kao instrument korišten je anketni upitnik, ljestvice procjene Likertova tipa posebno za sve tri skupine ispitanika. Anketni je upitnik sadržavao četiri dimenzije za nastavnike i roditelje, te tri dimenzije za učenike (isključujući vođenje). Uključene su dimenzije koje u najvećoj mjeri mogu prikazati stanje škola s obzirom na učinkovitost u našem obrazovnome sustavu.

Pri izradi upitnika za nastavnike, učenike i roditelje korišteno je više instrumenata s naglaskom na DOES (Dimensions of Excellence Scale) model koji je služio kao polazište za konstrukciju modela primijenjenoga u ovom istraživanju.

U svrhu dokazivanja pouzdanosti konstruiranoga instrumenta provedeno je preliminarno ispitivanje na uzorku učenika, nastavnika i roditelja jedne veće osnovne škole.

Prva verzija upitnika sadržavala je veliki broj čestica te su iste reducirane analizom čestica koje umanjuju osjetljivost skala, pregledom vrijednosti sd i M, te pregledavajući čestice koje imaju slično ili isto značenje. Nakon toga su dobivene konačne verzije upitnika.

U svrhu utvrđivanja pojedinih doprinosa čimbenika učinkovitosti škole školskom postignuću, provedene su eksploratorne faktorske analize na četiri dimenzije učinkovitosti (*školska klima, vođenje, praćenje i ocjenjivanje učeničkog napretka i uključenost roditelja*), s varimax rotacijom faktora. Multipla regresijska analiza bila bi alternativan statistički postupak za odgovor na postavljene istraživački problem, no faktorskom analizom se može također dati odgovor, uz istovremenu analizu o jednodimenzionalnosti ili višedimenzionalnosti konstrukta školske učinkovitosti.

## REZULTATI

Prema procjenama nastavnika najvažniji čimbenik koji objašnjava razinu školske učinkovitosti je školska klima – što su više razine kvalitete školske klime, školska učinkovitost se smatra višom. Čimbenik s najmanjim doprinosom, ali svejedno značajno visokom ( $>0,3$ ) faktorskom zasićenošću, je kvaliteta praćenja i ocjenjivanja napretka učenika, koja u odnosu na preostala tri čimbenika čini nešto manji pozitivan doprinos školskoj učinkovitosti.

Četiri analizirana čimbenika objašnjavaju gotovo 67% varijance školske učinkovitosti, što je izuzetno dobar indikator. Preostalih 33% neobjašnjene varijance može biti odraz pogreške mjerenja, ali i drugih faktora koji značajno doprinose školskoj učinkovitosti.

**TABLICA 1.** Doprinos pojedinačnih čimbenika učinkovitosti škole kod skupine nastavnika (N=294)

<i>Dimenzija učinkovitosti</i>	<i>Faktorska zasićenja</i>
Vođenje	,804
Školska klima	,841
Praćenje i ocjenjivanje napretka	,791
Uključenost roditelja	,834
Karakteristični korijen	2,676
% objašnjene varijance	66,91%

Na uzorku je roditelja također utvrđeno, kao i kod nastavnika, da je najvažniji prediktor školske učinkovitosti upravo školska klima (,855). Međutim gotovo jednako bitnim se pokazalo i vođenje, kao značajan čimbenik školske učinkovitosti. U skladu s obrascem rezultata utvrđenih na skupini nastavnika najmanji, ali svakako značajan doprinos, čini praćenje i ocjenjivanje učenikoga napretka. U svakom slučaju sva su četiri čimbenika pozitivni prediktori školske učinkovitosti – viša kvaliteta vođenja, školske klime, praćenja i ocjenjivanja napretka, te uključenosti roditelja znače i višu školsku učinkovitost.

**TABLICA 2.** Doprinos pojedinačnih čimbenika učinkovitosti škole kod skupine roditelja (N=958)

<i><b>Dimenzija učinkovitosti</b></i>	<i><b>Faktorska zasićenja</b></i>
Vođenje	,852
Školska klima	,855
Praćenje i ocjenjivanje napretka	,752
Uključenost roditelja	,811
Karakteristični korijen	2,680
% objašnjene varijance	66,99%

Na temelju je procjena učenika utvrđena jednofaktorska struktura školske učinkovitosti u kojoj uključenost roditelja najviše doprinosi školskoj učinkovitosti. Sva tri mjerena čimbenika kod učenika imaju izuzetno visoka faktorska zasićenja kod kojih je, kao i kod roditelja i nastavnika, najmanji doprinos kvalitete praćenja i ocjenjivanja napretka učenika.

**TABLICA 3.** Doprinos pojedinačnih čimbenika učinkovitosti škole kod skupine učenika (N=1100)

<i><b>Dimenzija učinkovitosti</b></i>	<i><b>Faktorska zasićenja</b></i>
Vođenje	-
Školska klima	,884
Praćenje i ocjenjivanje napretka	,812
Uključenost roditelja	,899
Karakteristični korijen	2,249
% objašnjene varijance	74,97%%



## RASPRAVA

U cilju utvrđivanja pojedinoga doprinosa čimbenika učinkovitosti škole analiza je pokazala sljedeće: prema procjenama nastavnika najvažniji čimbenik koji objašnjava razinu školske učinkovitosti jest školska klima. Moglo se i očekivati da će nastavnici školsku klimu procijeniti najvažnijim čimbenikom učinkovitosti škola, s obzirom na to da klima, odnosno okruženje u kojemu nastavnici rade i učenici uče u velikoj mjeri utječe na motivaciju za poučavanjem i učenjem kao i bolja učenička postignuća. Nastavnici su ti koji u najvećoj mjeri mogu utjecati na kreiranje pozitivne, zdrave i poticajne klime u školi, kao i u razredu.

Brookover i sur. (1978) su definirali školsku klimu kao temeljni čimbenik učinkovitosti škola. Za razliku od školske klime koju su nastavnici procijenili kao najvažniji čimbenik učinkovitosti škola, što potvrđuju i mnoga druga istraživanja, čimbenik s najmanjim doprinosom je kvaliteta praćenja i ocjenjivanja napretka učenika koja u odnosu na preostala tri čimbenika čini nešto manji pozitivan doprinos školskoj učinkovitosti. Zanimljiva je činjenica kako je većina roditelja iznijela stav da škole ne koriste ujednačene obrasce ocjenjivanja i vrednovanja znanja učenika.

Na uzorku je roditelja također utvrđeno, kao i kod nastavnika, da je najvažniji prediktor školske učinkovitosti upravo školska klima. Međutim gotovo se jednako bitnim pokazalo i vođenje kao značajan čimbenik školske učinkovitosti.

Već su 1975. godine Brookover i Erickson ustanovili da školska klima može biti snažan prediktor učinkovitosti i postignuća učenika, dok je u mnogim istraživanjima (Edmonds, 1979; Rutter, 1980; Smith i Andrews, 1989; Levine i Lezotte, 1990; Mortimore i sur., 1988) uloga ravnatelja identificirana kao glavni čimbenik učinkovitost škola, što potvrđuje dobivene rezultate o ulozi dimenzija školske klime i vođenja kao temeljnim čimbenicima učinkovitosti škola. U mnogim je istraživanjima (Edmonds, 1979; Rutter, 1980; Smith i Andrews, 1989; Levine i Lezotte, 1990; Mortimore i sur., 1988) uloga ravnatelja identificirana kao glavni čimbenik učinkovitost škola te se ističe organizacijski faktor kao važan preduvjet uspješnoga vođenja.

Istraživanjem koje je provela Blažević (2014) utvrđeno je da nastavnici rukovodeću ulogu ravnatelja u školi percipiraju kroz fleksibilnost i autoritativnost ravnatelja, većinom su zadovoljni realizacijom rukovodeće uloge ravnatelja u

školi, iako postoje određene razlike u percepciji s obzirom na sociodemografska obilježja ispitanika. Analizirajući sveukupne rezultate istraživanja, koji jesu na zadovoljavajućoj razini, vidljivo je da ipak ima prostora za bolju realizaciju pojedinih odrednica uloge ravnatelja kao rukovoditelja škole te otvaranje mogućnosti daljnjega napredovanja i usavršavanja ravnatelja u ovom pogledu.

Istraživanje koje su proveli Kelly i sur. (2009) također potvrđuje važnost vođenja i školske klime za cjelokupnu učinkovitost škole. Uspoređene su dimenzije vođenja i školske klime u 31 osnovnoj školi, a rezultati su pokazali povezanost učinkovitoga vođenja sa školskom klimom. Navode kako je vođenje vjerojatno najvažnija odrednica učinkovitoga okruženja za učenje te da ravnatelji škola trebaju stalno uvoditi nove metode za poboljšanje škola, s obzirom na to da je škola postala vrlo kompleksna organizacija.

Vezano za uključenost roditelja, istraživanje koje je proveo Griffith (1996) na uzorku roditelja osnovnih škola trebalo je ispitati povezanost između uključenosti roditelja i školskoga uspjeha. Rezultati su pokazali da škole koje imaju veću razinu uključenosti roditelja imaju i bolje rezultate, samim time su i učinkovitije.

Kao što je slučaj na uzorku nastavnika, roditelji također procjenjuju da dimenzija praćenja i ocjenjivanja učeničkoga napretka ima najmanji, ali svakako značajan doprinos. U svakom slučaju, sva su četiri čimbenika pozitivni prediktori školske učinkovitosti – viša kvaliteta vođenja, školske klime, praćenja i ocjenjivanja napretka te uključenosti roditelja znače i višu školsku učinkovitost. Na osnovi procjena učenika utvrđeno je kako uključenost roditelja najviše doprinosi školskoj učinkovitosti, dok, kao i kod roditelja i nastavnika, najmanji doprinos ima kvaliteta praćenja i ocjenjivanja napretka učenika. Rezultati pokazuju kako je po procjeni svih skupina procjenjivača praćenje i ocjenjivanje učeničkoga napretka u odnosu na preostala tri čimbenika odrednica koja najmanje doprinosi učinkovitosti škola. Ipak je nužno unaprjeđenje ovoga segmenta učinkovitosti, jer ono predstavlja polazišnu točku u poboljšanju ishoda učenja, što potvrđuju i Wagstaff i Fusarelli (1999) koji naglašavaju kako je praćenje učeničkoga napretka učinkovit pristup u povećanju učeničkih postignuća.

## ZAKLJUČAK

Rezultati provedenoga istraživanja pokazali su da svi ispitani čimbenici pridonose općoj učinkovitosti škola, ali su dimenzije *školska klima* i *vođenje* procijenjene kao one koje imaju najveći doprinos. Škole trebaju konstantno biti dinamične u procesu samovrednovanja i raditi na poboljšanju u skladu s rezultatima samovrednovanja. Moguće je zaključiti da čimbenici učinkovitosti škola koji čine model primijenjen u ovom istraživanju, nastali kao rezultanta postojećih modela učinkovitosti, ne doprinose u istoj mjeri općoj učinkovitosti škola. Što je veća razina kvalitete pojedinih čimbenika, učinkovitija će biti i sama škola, a u postizanje cilja trebaju biti aktivno uključeni svi dionici odgojno-obrazovnoga procesa.

## LITERATURA

- BABAROVIĆ, T., BURUŠIĆ, J., ŠAKIĆ, M. (2009) Uspješnost predviđanja obrazovnih postignuća učenika osnovnih škola Republike Hrvatske. *Društvena istraživanja*, 18(4-5), str. 673-695
- BLAŽEVIĆ, I. (2014) Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. *Školski vjesnik* 63, str. 7-21
- BROOKOVER, W.B., & LEZOTTE, L.W. (1979) Changes in school characteristics coincident with changes in student achievement. East Lansing: Institute for Research on Teaching, College of Education, Michigan State University.
- BULJUBAŠIĆ- KUZMANOVIĆ V., KRETIĆ MAJER J. (2008) Vrednovanje i samovrednovanje u funkciji istraživanja i unapređivanja kvalitete škole, *Pedagoška istraživanja*, br.5, str. 139-151
- DURHAM, R. E., BETTENCOURT, A., CONNOLLY, F. (2014) Measuring School Climate Using Existing Data Tools on Climate and Effectiveness to Inform School Organizational Health
- EDMONDS, R. (1979) Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 43, 76-92.
- GRIFFITH, J. (1996). Relation of parental involvement, empowerment, and

- school traits to student academic performance. *Journal of Educational Research*, 90(1), 33-41. EJ538470.
- KAPAC, V., Znanja i stavovi nastavnika o školskom ocjenjivanju. *Život i škola*, br. 20 (2/2008.), god. 56., str. od 163. do 172.
- KELLY, A. (2012) Measuring equity and equitability in school effectiveness research. *British Educational Research Journal*, Vol 38, 977-1002
- LEVINE, D.U., i LEZOTTE, L.W. (1990). Unusually effective schools: a review and analysis of research and practice. McGee-Banks (Eds.), *Handbook of research on multi-cultural research* (pp. 525-547). New York: Simon & Schuster & Macmillan.
- MARIČIĆ, J.; ŠAKIĆ, V.; FRANC, R. (2009): „Roditeljsko zadovoljstvo školom i stav prema promjenama u školstvu: uloga roditeljskih ulaganja i očekivanih posljedica promjena“. *Društvena istraživanja*, 18 (4 - 5): 625 - 648
- MARZANO, R. J. (2000.): *A new era of school reform: Going where the research takes us*, Aurora, CO, Mid-continent Research for Education and Learning.
- MATIJEVIĆ, M. (2004.). *Ocjenjivanje u osnovnoj školi*. Zagreb: Tipex.
- Mortimore, P., Sammons, P, Stoll. L. Lewis, I. & Ecob, R. (1988). *School Matters: The Junior Years*. Somerset: Open Books.
- PEKO, A., MLINAREVIĆ, V., GAJGER, V. Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. (2009) *Odgovne znanosti*, Vol. 11, br. 2, str. 67-84
- PERKINS, B.K. (2006). *Where we learn: The CUBE survey of urban school climate*. A Project of the Urban Student Achievement Task Force. Alexandria: National School Boards Association.
- RUTTER, M., MAUGHAN, B., MORTIMORE, P., & OUSTON, J. (1979). *Fifteen Thousand Hours*. London: Open Books.
- SAMMONS, P., HILLMAN, J., & MORTIMORE, P. (1997). *Key Characteristics of Effective Schooling: A review of School effectiveness*. In White, J. & Barber, M. (Eds) *Perspectives on School Effectiveness and School Improvement*. London: Institute of Education University of London.
- STANIČIĆ, S. (2002.) *Vođenje u školi – između poželjnog i stvarnog*. U: *Odnos pedagogijske teorije i pedagoške prakse: zbornik radova – Međunarodni znanstveni kolokvij*. Rijeka: Filozofski fakultet, Odsjek za pedagogiju. 249-257.
- VUJAČIĆ, I., STANIŠIĆ, J., (2007) *Kreiranje pozitivne klime u školi*. Institut za pedagoška istraživanja Beograd . Izvorni naučni rad *Pedagogija* LXII, 3, UDK: 37.01.53

WAGSTAFF, L. H., & FUSARELLI, L. D. (1999). Establishing collaborative governance and leadership. In Reyes, Scribner & Scribner (Eds.) Lessons from high-performing Hispanic schools: Creating learning communities. (pp. 19-35). New York: Teachers College Press

## FACTORS OF SCHOOL EFFECTIVENESS

**Antea ČILIĆ**

*University of Mostar*

*Faculty of Natural Sciences and  
Mathematics and Education*

*Department for pedagogy*

### ABSTRACT

#### KEYWORDS:

*efficiency of schools,  
leadership, school climate,  
monitoring and evaluation  
of students' progress,  
parental involvement*

*The effectiveness of school, as an area of research is known since the sixties. The key aim of researchers is to identify effective school factors and to know what criteria the school should meet in order to be effective.*

*The main purpose of this paper is to determine the contribution of Leadership, School Climate, Monitoring and Evaluation of Student Progress, and Parents involvement, to the overall efficiency of primary schools.*

*As to the individual contributions of factors, all four factors are positive predictors of school effectiveness - higher quality leadership, school climate, monitoring and evaluation of progress and involvement of parents mean higher academic performance. School climate proved to be a dimension that most contributes to the efficiency of schools, while the dimensions of monitoring and evaluation of students' progress in size with the smallest contribution, after assessing all participants.*